



## Confiance ou intérêt dans les métiers de l'argent : réflexions à partir d'une banque mutualiste

Ariel Mendez, Nadine Richez-Battesti

### ► To cite this version:

Ariel Mendez, Nadine Richez-Battesti. Confiance ou intérêt dans les métiers de l'argent : réflexions à partir d'une banque mutualiste. Colloque "Confiance et rationalité", INRA-ENESAD, Dijon, 5-6 mai 1999, 1999, pp.16. halshs-00007349

**HAL Id: halshs-00007349**

**<https://shs.hal.science/halshs-00007349>**

Submitted on 21 Dec 2005

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## CONFIANCE OU INTERET DANS LES METIERS DE L'ARGENT : REFLEXIONS A PARTIR D'UNE BANQUE MUTUALISTE.

*Ariel Mendez (LEST UMR6123, Université d'Aix-Marseille 3)*

*Nadine Richez-Battesti (CEFI, Université d'Aix-Marseille 2)*

5 et 6 mai 1999

### Introduction

Toute activité économique, et celle concernant l'argent en particulier, est risquée (l'entrepreneur est bien celui qui prend un risque qui est rémunéré par le profit). Dans l'activité bancaire, l'institution mais également l'usager encourent un risque : risque de non-remboursement, risque de défaillance... Les métiers de l'argent comportent donc de manière intrinsèque un facteur-risque qui met au coeur de la relation la notion de confiance. S'intéresser aux métiers de l'argent, c'est en corollaire s'intéresser à l'instrumentation de la relation de confiance entre l'institution et l'usager.

Notre interrogation porte sur une institution spécifique le Crédit Mutuel Méditerranéen (CMM)-appartenant à l'origine à la sphère dérogatoire des institutions bancaires. C'est donc une institution qui à sa création affirmait un positionnement tourné vers l'argent comme moyen au sens de Simmel (1987). L'intérêt de cette banque pour nous était double. D'une part, elle fait partie des banques mutualistes qui, en France, affichent des résultats souvent supérieurs à ceux des banques classiques. Il est donc intéressant d'analyser une institution s'inscrivant dans un système de valeurs original et dont le modèle compétitif repose à la fois sur une conception de l'argent hétérodoxe et des modes de fonctionnement spécifiques. D'autre part, c'est une banque qui au cours du temps s'est considérablement transformée et a été contrainte de faire évoluer sa conception initiale. Les bouleversements de son environnement réglementaire et concurrentiel l'ont conduite à des stratégies d'adaptation fondées sur des modes d'apprentissage originaux. Ces transformations se sont accompagnées d'une certaine banalisation de son activité qui a déstabilisé son rapport à l'argent et en corollaire les modes de construction de la confiance. C'est donc un laboratoire social in situ. La communication s'appuie sur des matériaux issus d'une enquête monographique réalisée au CMM en 1996 et 1997 à l'occasion du vingtième anniversaire de l'institution (Mendez, Richez-Battesti, 1997).

L'analyse des transformations de cette banque et de son rapport à l'argent a porté sur ses modalités organisationnelles ainsi que sur l'instrumentation de la relation de confiance entre l'institution et ses usagers. Le cas du CMM s'avère extrêmement intéressant car cette instrumentation est passée dans cette banque par des phases successives. On a ainsi à l'origine une banque dont le mode de fonctionnement initial se fonde sur une confiance mutuelle, caractéristique des organisations de l'économie sociale. Puis, la mise en concurrence des différents réseaux à partir de la loi bancaire de 1984 fait évoluer ce modèle vers un mode de fonctionnement basé sur une défiance mutuelle. Enfin, on assiste aujourd'hui à un réinvestissement de la logique de départ. A chaque période correspond une instrumentation distincte de la confiance articulée à des évolutions stratégiques et organisationnelles.

Dans un premier temps, nous verrons les grandes évolutions stratégiques et organisationnelles du CMM. Selon les périodes, elles se traduisent par des conceptions distinctes du métier bancaire et à des formes singulières de construction des compétences. Dans un deuxième temps, nous verrons que ces modèles d'organisation différenciés expriment des modes de construction de la confiance qui évoluent au cours du temps. Enfin, à partir de l'expérience du CMM, nous

réfléchirons dans une troisième partie sur les fondements, les conditions d'existence et la nature de la confiance.

## **1. Le CMM, banque de l'économie sociale**

### ***1.1. 1976-1987 : le développement d'une banque mutualiste : l'argent comme moyen.***

#### *1.1.1. Une organisation décentralisée et démocratique*

Le CMM est né en 1976 de la fédération de caisses de crédit mutuel d'obédiences politique ou religieuse différentes. Vont ainsi se regrouper dans un processus politique quelquefois houleux, des caisses proches de la CGT, de la CFDT et des caisses catholiques. Néanmoins, ces caisses ont toutes en commun l'héritage de Raiffeisen, fondateur du crédit mutuel<sup>1</sup>.

L'héritage des principes de Raiffeisen s'exprime à plusieurs niveaux :

- \* Les caisses sont des organismes coopératifs : les utilisateurs de services, à la fois déposants et emprunteurs, sont en même temps sociétaires (propriétaires, usagers et gestionnaires).
- \* La source mutualiste s'exprime dans le double rapport d'activité et d'association entre des acteurs qui, en tant que déposants et emprunteurs, se font mutuellement crédit.
- \* L'adhésion au principe de non-domination du capital, essentielle dans le champ de l'économie sociale, se manifeste à la fois dans la relation entre pouvoir et capital - chaque sociétaire a le même pouvoir indépendamment de la part du capital détenu-, dans la rémunération du capital volontairement limitée par les statuts, et dans l'affectation des excédents en partie destinés à des réserves impartageables.

Ces principes se déclinent dans une organisation originale, décentralisée. Les caisses regroupent les clients et sociétaires, les administrateurs et les salariés. Elles collectent les ressources auprès des sociétaires et gèrent l'épargne ainsi constituée, prêtant aux sociétaires et assurant le développement de leur sociétariat grâce aux excédents réalisés. Les sociétaires souscrivent une part sociale du capital de la caisse, participent aux assemblées générales et à la définition de la stratégie de la caisse. Ils élisent leurs administrateurs au sein du conseil d'administration (organe de gestion) et du conseil de surveillance (organe de contrôle). Ces caisses adhèrent à la Fédération qui les représente. Le conseil d'administration de la Fédération est composé des représentants des présidents de conseils d'administration de caisses. Il est l'organe dirigeant de la Fédération.

#### *1.1.2. Argent moyen et technicité bancaire minimale*

A l'origine, l'argent au CMM est un outil au service du lien social. Cette conception de l'argent fonde le projet de la banque. Les administrateurs, de tous horizons militants, s'entendent autour des principes de Crédit Mutuel, sur l'entraide et la solidarité, même s'ils divergent sur les publics spécifiques à viser au-delà des seules familles (travailleurs ou artisans). Cherchant à se positionner dans le secteur bancaire, les dirigeants du CMM, qui ont souvent des parcours militants exceptionnels, affirment vouloir "*faire de l'argent autrement*". L'argent n'est qu'un moyen, un instrument de la solidarité.

Dans le même temps, lors de sa création, l'activité de la Fédération se limite à un seul produit, le Livret bleu aux particuliers. Tout l'effort de la banque est centré sur la collecte des dépôts et

---

<sup>1</sup>Les principes de Raiffeisen sont au nombre de cinq : 1/ les crédits ne sont accordés qu'aux sociétaires ; 2/ les sociétaires sont responsables de façon illimitée ; 3/ l'action de la caisse est limitée à une zone restreinte ; 4/ les fonctions d'administrateur sont bénévoles ; 5/ l'excédent financier n'est pas distribué (Crédit Mutuel, 1991).

leur transfert aux sociétaires qui sollicitent un crédit. Les montants engagés sont de faible importance, ce qui limite pour la banque le risque de défaillance des emprunteurs et le besoin de technicité. Il y a peu d'exigence sur la qualification des salariés (en terme de diplôme) qui sont principalement évalués par rapport à leur réputation dans un réseau de relations personnelles. C'est la proximité (familiale ou militante) et/ou l'intégration dans le tissu économique et social qui fonde la valeur des personnes<sup>2</sup>. L'organisation est décentralisée et les administrateurs bénévoles jouent un rôle essentiel dans la gestion. La coordination est principalement informelle et orale. Il existe une logique de l'honneur qui repose sur la parole donnée.

## **1.2. 1984-1990. Vers une banalisation du métier**

### *1.2.1. De nouvelles conditions réglementaires et de concurrence qui déstabilisent le rapport à l'argent*

Au cours des années 80, l'introduction de la libre concurrence entre les différents réseaux, la disparition de l'encadrement du crédit et l'émergence d'une réglementation prudentielle font entrer le CMM de plein pied dans l'univers concurrentiel. La loi bancaire de 1984 en particulier représente un choc exogène qui rend nécessaire l'émergence d'un nouveau modèle d'efficacité. Le rapport originel à l'argent est se modifie. L'argent, vecteur de lien social recule au profit de l'argent, objectif de l'organisation. Il en résulte des tensions fortes partiellement résolues par le fait que "*faire du chiffre d'abord est la condition nécessaire d'un usage alternatif de l'argent*". Cette transformation de la conception de l'argent est toutefois plus subie que souhaitée et n'est pas unanimement partagée. Il en résulte de nouvelles modalités d'organisation qui cohabitent avec les précédentes en les déstabilisant, des compétences spécifiques plus centrées sur la dimension commerciale et une instrumentalisation de la confiance autour de critères techniques. Ce modèle centré sur une régulation marchande renforce le déplacement de l'argent-moyen vers l'argent-fin.

### *1.2.2. Des modes d'organisation plus formalisés*

On observe une diversification des produits et services, et surtout des publics avec les crédits aux entreprises. La recherche de performance et d'efficacité devient première. L'obligation de respecter les ratios établis par le législateur, la prise en compte de nouveaux risques et l'augmentation de l'incertitude ont à leur tour un impact sur la qualification des salariés et l'organisation. Les salariés sont recrutés pour leurs compétences techniques et commerciales. On assiste aussi à une standardisation des procédures de sélection des emprunteurs et à un mouvement de centralisation qui sont autant de signes de la professionnalisation de l'activité. Il s'agit d'impulser des comportements homogènes et formalisés par la construction de règles explicites qui rompent avec la prédominance antérieure de l'informel. Le CMM entre progressivement dans un mode de fonctionnement marchand qui s'accompagne du renforcement du pouvoir de la technocratie au détriment des administrateurs bénévoles et conduit à un écart croissant entre les principes de solidarité et des pratiques bancaires relativement banalisées.

## **1.3. 1990-1997. L'argent, un outil stratégique et politique ?**

### *1.3.1. Un double objectif : retrouver une cohérence interne et se différencier des concurrents*

Les années 90 peuvent être interprétées comme la recherche d'un nouveau compromis pour reconstruire la cohérence d'ensemble de l'institution en interne et vis-à-vis de l'extérieur. Au

---

<sup>2</sup>on peut parler de logique domestique au sens de Boltanski et Thévenot (1991).

sein des salariés et administrateurs s'affrontent les deux conceptions du métier, et il faut aussi préserver la position concurrentielle du CMM. Le groupe réfléchit sur lui-même car il perçoit qu'adopter le même comportement que les banques classiques peut lui être fatal. L'adoption d'un compromis sur un usage non spéculatif de l'argent au service des hommes et du territoire apparaît alors comme le moteur de la transformation de l'organisation et un outil stratégique et politique pour l'institution. Dans un environnement concurrentiel exacerbé et banalisé, où paradoxalement la demande de proximité émerge à nouveau, la référence à la définition du métier devient ambiguë : il s'agit à la fois d'attirer le client en mettant en avant le caractère citoyen et solidaire de la banque tout en lui garantissant la sécurité de son placement grâce à des pratiques bancaires irréprochables. Toutefois, la réhabilitation de l'argent-moyen apparaît comme un outil de l'argent-finalité.

### *1.3.2. Recréer une dynamique solidaire : le concept de Banque Régionale Mutualiste*

L'enjeu est donc de réinventer une place pour une dynamique solidaire. Cela prend la forme d'un concept la Banque Régionale Mutualiste- qui apparaît dans les discours politiques à partir de 1991 et qui réinvestit les logiques dominantes à l'origine dans un double but stratégique et politique :

- il contribue à la mise en oeuvre d'un effet de niche dans un environnement concurrentiel autour de logiques de "proximité et solidarité", positionne le CMM au coeur des projets de développement locaux et participe à la redéfinition de son image en externe.
- il participe à la reconstruction de la cohérence du groupe en interne : il articule la référence aux principes originels (la dimension mutualiste est clairement affirmée) et les développements opérés dans les années 80 en direction du crédit professionnel et du financement des collectivités locales et territoriales. Il est donc construit comme une rationalisation a posteriori de l'activité. Le groupe fait un apprentissage de nature politique en construisant un référent commun à toutes les tendances qui s'expriment dans la banque qui se déploie conjointement sur deux dimensions : professionnalisme/rigueur et proximité/honneur.

Toutefois, la concrétisation de cette dynamique, reste à faire, notamment à travers les compétences à construire, car elle suppose l'émergence d'un nouveau professionnalisme garantissant la pérennité de modes d'efficacité pluriels.

## **2. Argent, risque et confiance au CMM**

Les formes prises par la confiance au CMM se sont diversifiées en relation avec l'évolution de la conception de l'argent et l'ampleur des risques encourus. Pour analyser la confiance, nous reprenons ici la typologie de J.-M. Servet (1994). La construction du lien de confiance s'appuie sur trois éléments : la foi, des éléments de validation et de preuve de la parole donnée et la mémoire. La foi implique trois conditions : une légitimité des règles relatives à un projet et des mécanismes de sanction en cas de non respect des règles, la croyance dans l'autre et dans l'organisation, la transparence (un certain degré de savoir et d'information) et le savoir commun ou connaissance commune.

Dans les dix premières années de fonctionnement, la relation élémentaire entre l'institution et les sociétaires semble "naturelle", donnée. En fait, la confiance s'enracine dans des normes sociales puissantes. Dans le sens banque-sociétaire, on connaît les personnes qui sollicitent un crédit, et la foi (la croyance) dans les personnes est liée à leur proximité, familiale ou politique tandis que dans le sens sociétaire-banque, l'institution réaffirme sans cesse la primauté de l'intérêt du sociétaire sur ses intérêts propres, conformément à l'éthique mutualiste

(Anheier, 1995). Elle n'a pas de comportement "opportuniste". La foi dans l'institution prend racine conjointement dans la légitimité des principes de crédit mutuel auprès des sociétaires, dans la transparence de l'information permise par le fonctionnement mutualiste (via les conseils d'administration et les assemblées générales) et dans la croyance dans les dirigeants de la Fédération, personnages souvent charismatiques porteurs de l'héritage mutualiste. La participation active des sociétaires à la vie de l'institution permet dans le même temps la constitution d'une mémoire collective autour du projet solidaire. Les éléments de validation et de preuve de la parole donnée sont largement marqués par l'oralité. Certains parlent de "code de l'honneur". *"Donner du crédit c'est croire, avoir du crédit c'est être cru, honorer sa dette, c'est remplir l'obligation morale"* (Servet, 1994). Il faut toutefois souligner que ce code (rembourser sa dette) est "garanti" par la participation de l'emprunteur à la vie de l'institution (il est sociétaire, engagé dans la vie collective), ce qui limite les risques de défaut.

Dans la deuxième période, l'accroissement des risques et de la taille du groupe et la diversification des publics rendent caducs les fondements antérieurs de la confiance. Il n'est plus question désormais de faire reposer la relation entre la banque et le client sur la confiance mutuelle. La proximité ne joue plus. A l'inverse, les relations se fondent sur une défiance mutuelle et sur des comportements opportunistes qui caractérisent le fonctionnement bancaire classique.

Dans le sens banque-client, le "recrutement" des emprunteurs ne se fait plus selon des critères de proximité, d'où un affaiblissement de la croyance dans les personnes. Dans le cas des crédits professionnels, le risque de défaillance du débiteur est encore accru par le fait qu'il fait passer son propre intérêt avant celui de la banque. Le code de l'honneur laisse la place à une logique de la rigueur. La foi (si tant est qu'elle existe encore) se fonde désormais sur une légitimité technique, la possibilité de sanctions et la transparence des informations : les dossiers sont examinés à l'aune de critères spécifiques (examen des projets d'investissement, des bilans). Les éléments de validation et de preuve de la parole donnée sont écrits et encadrés par des supports contractuels plus robustes avec la clientèle pour encadrer les risques de défauts et limiter les asymétries d'information en situation d'incertitude. Cette instrumentalisation de la prise en charge des risques va de pair avec le développement d'éléments de validation techniques et de preuves d'efficacité fondés sur les ratios financiers. Enfin, le savoir commun repose dorénavant sur des objets techniques (informatique, ratios, études statistiques). L'oralité recule.

Dans le sens client-banque, le client n'a plus confiance dans sa banque qui n'est plus un objet affectif pour lui (le client ne vient plus parce qu'il s'agit du Crédit Mutuel). En outre, la pression concurrentielle et les difficultés du système bancaire dans son ensemble suscitent la méfiance chez les usagers et changent significativement l'objectif de l'organisation : dans un contexte de difficultés économiques, la recherche de l'intérêt général s'efface devant la recherche de performance. La confiance dans l'institution se construit aussi sur des éléments techniques en référence aux ratios financiers, éléments de validation de la preuve et réducteurs d'incertitude. La mémoire et le savoir commun se diluent, le sociétaire devenant de plus en plus un client et participant de moins en moins à la vie collective.

Cette technicisation de l'institution articulée à l'objectif de performance coexiste toutefois avec une culture de l'informel et de la proximité liée à une conception de l'argent comme outil de cohésion sociale. Malgré la technicisation de la relation banque/client, subsiste une certaine forme de confiance fondée sur la proximité et les principes de crédit mutuel.

Dans la dernière période, la notion de confiance apparaît encore transformée et repose sur trois éléments :

- une réputation "technique", liée à des résultats financiers corrects et au respect des ratios prudentiels d'une part, et à une offre de services qui se veut de qualité d'autre part (offre adaptée aux individus) ;
- une réputation "sociale" liée à une garantie d'emploi en interne (le groupe a maintenu l'emploi et continué à embaucher) ;
- une légitimité construite en référence à un usage particulier de l'argent, non spéculatif au service du territoire et des hommes. Pour le client, la référence réaffirmée à l'intérêt général est une garantie que la banque ne cherchera pas, par un comportement opportuniste, à préserver un certain niveau d'efficacité au détriment de l'intérêt de ses clients ou sociétaires. Ces éléments sont autant de mécanismes institutionnels de réduction de l'incertitude, mais aussi de relégitimation des règles et de redéfinition d'un savoir commun.

La confiance ne croise plus la proximité selon les mêmes critères. Elle se reconstruit par des partenariats avec les collectivités locales autour de projets de développement et de création d'emplois. Elle traduit l'implication du CMM dans une dynamique d'"intérêt général" et dans les nécessaires transformations du paysage économique et social. Elle exprime la redéfinition du métier du CMM et constitue une "niche" qu'il tente de valoriser et lui confère une image "citoyenne". Elle est un vecteur de sa compétitivité. Elle participe ainsi au maintien d'une forme institutionnelle spécifique alors que l'environnement institutionnel impose des standards (Orléans, 1994).

Des modes de construction renouvelés de la confiance apparaissent donc comme déterminants dans l'évolution et les performances du CMM. Sur l'ensemble des trois périodes, le CMM a réalisé des apprentissages et introduit des innovations (en terme de produits et d'organisation) qui lui ont permis non seulement de subsister mais également de se développer dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Ces résultats vont nous permettre de dégager quelques pistes de réflexion plus générales sur les fondements, les conditions d'existence et la nature de la confiance.

### **3. La confiance : fondements, conditions, définition**

#### ***3.1. Les fondements de la confiance sont multiples***

L'analyse historique du CMM nous a permis de dégager trois périodes dans l'élaboration d'une relation de confiance entre la banque (institution) et ses partenaires (clients/sociétaires). Cette évolution des formes prises par la confiance au cours du temps éclaire parfaitement l'idée selon laquelle la confiance (la relation de confiance entre partenaires) peut avoir des fondements multiples, c'est-à-dire s'appuie sur des constructions singulières. Car la première idée que nous voudrions défendre à propos des fondements de la confiance, c'est que celle-ci n'est pas une relation éthérée qui n'aurait d'autre justification que la charge émotionnelle. A l'inverse, même lorsque la confiance semble à première vue ne pas s'appuyer sur des mécanismes identifiables, il n'y a pas de confiance "spontanée". La confiance est le résultat d'un ensemble d'actions qui n'ont pas en revanche nécessairement un caractère volontaire.

Même au cours de la première période de la trajectoire du CMM, la foi (pour reprendre la typologie de Servet) qui est une composante dominante de la confiance entre les individus et l'institution n'est pas de nature irrationnelle. Elle a des bases tout à fait identifiables : dans le sens individus-institution, la confiance la relation de délégation au sens de B. Reynaud est rendue possible par la certitude que l'institution fera passer l'intérêt général avant son intérêt propre. Cette certitude vient de ce que cette proposition est inscrite dans le projet même de la banque. La foi est en quelque sorte garantie par le but collectif dont la mise en œuvre concrète est permise par la construction de règles et d'engagements à la fois individuels et collectifs.

Cette confiance organisationnelle (Reynaud, 1998-a) est largement instrumentée par le fonctionnement mutualiste basé sur la participation et la transparence des actions via le rôle actif des sociétaires dans les conseils d'administration et les assemblées générales.

Au cours de cette période, les fondements de la confiance envers l'institution sont de trois ordres : la légitimité du projet ; les règles de fonctionnement de l'institution qui font que l'on peut anticiper sur son comportement voire agir sur lui ; enfin le parcours voire la personnalité des dirigeants qui constituent une forme de preuve de leur bonne foi présente et future ; les dirigeants sont "dignes de confiance". L'engagement militant, le dévouement à l'institution constituent autant de signes de leur volonté de travailler pour l'intérêt général et non pour leur intérêt propre (la réussite de l'institution peut toutefois être un vecteur de la réussite personnelle).

Ces éléments renvoient à trois fondements plus généraux :

- la légitimité du projet suppose l'existence d'un "common knowledge", d'un ensemble de représentations communes aux différents participants. Si l'éthique ou l'idée mutualiste est étrangère aux individus intervenant dans la relation, pour eux, le projet n'est pas légitime, il ne constitue pas une référence de comportement, il n'est pas digne de confiance. Il n'y a donc à la fois pas lieu de s'y conformer et d'y inscrire un critère de jugement du comportement d'autrui. L'existence de référents communs, de valeurs partagées, nous paraît être un vecteur puissant d'une relation de confiance. Ce "common knowledge" qui peut avoir à son tour des origines diverses n'a rien à voir avec l'univers de calcul commun qui permet à Williamson (1993) d'écarter la confiance comme relation de coordination entre les individus sauf dans des situations de coordination familiale, amoureuse, etc..., ce qui apparaît tout à fait discutable (Karpik, 1998). Il s'agit de représentations du monde et de connaissances communes qui peuvent résulter de conventions sociales (la confiance est nécessairement socialement située au sens de Granovetter, 1985, 1994) ou que les uns et les autres ont pu accumuler notamment par apprentissage. Cela nous amène d'ailleurs à notre deuxième point.
- Les règles de fonctionnement de l'institution mutualiste fondent à leur tour la confiance de deux manières : tout d'abord, même si, comme nous le discuterons plus loin, le besoin d'instaurer une relation de confiance est liée à l'incomplétude des règles qui organisent le fonctionnement d'un collectif (Favereau, 1994, 1997), l'existence de règles qui agissent comme repère du collectif ou comme sanctions sont un moyen d'accroître le niveau de confiance. Au CMM, les règles formalisant le fonctionnement de l'organisation et les règles-sanctions sont plutôt représentatives de la deuxième période. Au cours de la première période, les règles de fonctionnement héritées des principes mutualistes (un homme-une voix), essentiellement concernant la participation des sociétaires, sont de nature à promouvoir des processus d'apprentissage. Et on trouve là un fondement fort de la confiance assorti de l'hypothèse de rationalité limitée et procédurale. Ainsi, comme le propose Lorentz (1996), la confiance s'établit à travers un processus d'apprentissage qui naît de la coopération. Cela conduit à établir une causalité inverse souvent évoquée pour traiter la question de la confiance. En effet, il est commun d'inscrire la confiance dans le cadre d'un questionnement sur les motivations des individus à coopérer. La confiance serait à l'origine de la décision des agents économiques à accepter de coopérer avec d'autres individus. Or, compte tenu de l'hypothèse de rationalité limitée et procédurale, il est sans doute plus pertinent de considérer que la confiance est le résultat de coopérations qui favorisent des apprentissages mutuels qui *"contribuent à forger la confiance et qui augmentent la chance de réussite d'une coopération"* (Lorentz, 1996, p. 506). La confiance est donc à la fois la base et le résultat d'une action ou d'une transaction (Bidault, 1998). La confiance dans les relations économiques ne peut avoir de caractère "spontané" contrairement à ce qu'écrit G. Charreaux (1998) car elle est issue de mécanismes qui sont



plus ou moins lents à produire des effets. Dans le cas du CMM, la participation d'un certain nombre de sociétaires au fonctionnement collectif, la rencontre périodique entre les techniciens et les usagers a sans aucun doute contribué à augmenter la connaissance mutuelle et la confiance mutuelle.

- Le renvoi au parcours et à la personnalité des dirigeants tel que cela apparaît de façon prégnante au cours de la première période montre que la confiance peut tout simplement avoir des bases "personnelles" (Brousseau et alii, 1997). La confiance peut effectivement se construire à partir de la reconnaissance de qualités propres à une personne : ses compétences, sa "moralité", ici, son engagement pour une cause vérifiable grâce à ses actes passés, etc... Cette confiance "personnelle" n'est toutefois pas indépendante des deux précédentes. Tout d'abord, l'appréciation des qualités d'une personne suppose qu'on les évalue à l'aune de la même échelle de valeur ou de grandeur (Boltanski, Thévenot, 1991), ce qui renvoie à la communauté de valeurs ou de référents. Ensuite, les qualités d'une personne doivent être mises à l'épreuve au cours des coopérations, il faut donc faire l'apprentissage de la confiance même si les qualités ont été vérifiées au cours de situations antérieures et dans des contextes différents.

Dans le sens institution-usagers, nous avons vu que la confiance reposait essentiellement sur un critère de proximité : la confiance est essentiellement de nature "personnelle". Le recrutement des sociétaires se faisant sur la base de la proximité familiale, politique voire religieuse, c'est bien l'insertion dans des réseaux personnels qui fonde la valeur des personnes et la possibilité de leur faire crédit et confiance. On y reviendra plus loin mais cette confiance personnelle est possible de par la petite taille de l'organisation. Les caisses ont un nombre limité d'agents et d'administrateurs qui assurent eux-mêmes le recrutement des emprunteurs selon leurs propres critères de jugement. Toutefois, on ne peut pas être tout à fait sûr, même au cours de cette période, que l'intérêt soit totalement absent des motivations des emprunteurs. Si pour une part importante semble-t-il, les clients/sociétaires du CMM s'adressent à la banque parce qu'il s'agit du crédit mutuel, ce qui veut dire qu'ils sont sensibles à l'éthique solidaire de la banque, il est tout à fait certain qu'une motivation importante réside dans la possibilité de cumuler plusieurs types de placements (livret A et livret bleu). Néanmoins, le risque d'opportunisme est limité par la proximité des usagers avec les membres de l'organisation. La sphère privée vient s'immiscer dans la sphère économique. Et si les emprunteurs honorent leur dette (et la confiance de la banque) c'est notamment pour ne pas dégrader la relation affective dans laquelle ils sont engagés. Comme l'a bien décrit Iozia (1994), le CMM repose, au cours des dix premières années de son existence, sur un modèle d'entreprise de type domestique (Eymard-Duvernay, 1990, Thévenot, 1991) fondé sur des relations de proximité.

A la proximité, il faut ajouter le fait que l'organisation même de la banque constitue une incitation à la loyauté. Les clients ne sont pas totalement extérieurs à la banque. Les emprunteurs souscrivent des parts sociales qui leur donnent accès à la vie de l'institution, et dans le même temps les engage financièrement. Pour l'institution, cet acte de solidarité mutuelle est une garantie que l'emprunteur ne se désolidarisera pas des autres, donc d'une réciprocité d'engagement. Pour employer une expression familière, "tout le monde est dans le même bateau". Le sociétariat est l'expression de l'engagement individuel dans la vie collective.

La confiance prend un tout autre sens et se construit à partir de supports très différents quand l'organisation se développe et transforme son objectif. Comme le disent très justement Brousseau et alii (1997), *"un des traits des systèmes économiques modernes est bien de développer l'anonymat des rapports économiques, de réduire le rôle des relations personnelles. On ne peut en déduire que la confiance joue un rôle moindre, mais que ses fondements changent partiellement de nature"* (p. 426). C'est exactement le cas au CMM. Alors que dans la

première phase, la confiance entre l'organisation et ses clients reposait sur une confiance interpersonnelle entre membres de l'organisation et des individus partiellement extérieurs, dans un deuxième temps, le développement de la banque limite l'exercice de cette forme de confiance. Les agents bancaires ne peuvent connaître tous les nouveaux clients. A cela, il faut ajouter qu'en réaction à la loi bancaire de 1984, l'organisation bancaire développe une nouvelle stratégie et s'adresse désormais de plus en plus à des professionnels dont les modes de "recrutement" sont tout à fait impersonnels.

Pour les nouveaux clients, la proximité, l'existence d'un "common knowledge" ne sont plus des dimensions constitutives de la relation avec la banque. Le risque de défaillance s'accroît parce que les clients ont désormais des comportements opportunistes. Pour la banque, la confiance ne peut plus se définir comme un crédit (au sens de croire) en la personne. Il s'agit d'un risque qu'il faut calculer le plus précisément possible, et dont il faut limiter la réalisation au maximum. Pour reprendre les termes de Marchesnay (1998) raisonnant sur les logiques entrepreneuriales, la banque passe d'un registre de la *gnose* (la foi, la croyance) et de la loyauté, ici un univers éthique commun associé à la proximité des personnes, à un registre de la *techné* reposant sur la recherche de fiabilité, d'efficacité instrumentée par des indicateurs formels.

Cela n'exclut pas bien sûr la possibilité d'apprentissages croisés comme nous avons pu l'évoquer au cours de la première période. Simplement, dans la mesure où le critère de proximité ne joue plus, les apprentissages menant à un niveau de confiance se feront dans le cadre de relations régulières, organisées de façon formelle. Il s'agit toujours ici de construction de la confiance, mais comme nous l'avons vu, cette construction s'appuie sur des règles formelles visant à réduire le risque. Il s'agit tout autant de règles-sanctions que de règles définissant les conditions d'acceptabilité de la relation et qui vont permettre la "confiance", c'est-à-dire que l'examen des bilans, le respect des ratios va permettre aux uns et aux autres d'entrer dans la relation en mesurant le risque de défaillance encouru. Le changement des fondements de la confiance en modifie en même temps la nature puisque dans la première période, on ne pouvait parler de risque calculé.

Au cours de cette période, ce sont des règles techniques plus que des règles sociales qui régissent les comportements et fondent la confiance. On peut même aller jusqu'à parler de défiance. L'anonymat des relations, le glissement vers une relation de type marchand (les clients sont de moins en moins souvent des sociétaires) font que cette organisation habituée à fonctionner sur des critères de proximité, de loyauté, et de reconnaissance d'une éthique commune a beaucoup de mal à construire une relation autrement que sur la base de la défiance. La "marchandisation" de la relation fait que c'est de moins en moins dans le cadre du fonctionnement de l'institution que se constitue l'apprentissage (par la participation) mais dans le cadre de la relation classique banque-client. L'honnêteté de la personne, sa fiabilité, se révèle au fur et à mesure qu'elle rembourse sa dette. L'apprentissage se fait alors essentiellement sur la base de critères objectifs, ce qui ne favorise pas l'émergence de relations plus personnalisées.

### ***3.2. Les conditions d'existence des formes de confiance***

Il s'agit ici de se demander tout à la fois pourquoi on a besoin du concept de confiance en économie (quelles sont les conditions pour qu'il soit nécessaire d'utiliser la confiance pour analyser une relation d'échange ou de coopération) et quelles sont les conditions pour que la confiance comme forme de coopération soit possible. Cela signifie que l'on peut distinguer deux catégories de conditions d'existence de la confiance. Tout d'abord, des conditions dites générales qui vont plutôt expliquer pourquoi la notion de confiance a fait irruption dans la théorie économique et dans un certain nombre de travaux de gestion. Ensuite, des conditions plus contextualisées ou contingentes qui sont liées à la nature de la confiance (puisque'il en existe plusieurs formes) et qui expliquent comment la confiance est possible. Il s'agit donc d'une

part de la nécessité de faire confiance et d'autre part de la possibilité de faire confiance. Cela nous amènera bien sûr à lier très fortement nature, fondements et conditions de la confiance.

### 3.2.1. La confiance, fille de l'incertitude radicale et de la rationalité limitée

On rencontre la notion de confiance dans un nombre croissant de travaux pour justifier l'engagement des agents dans des relations de production et d'échange (Billand, 1998), y compris dans des travaux dont on pourrait penser qu'ils n'ont pas besoin de mobiliser une telle notion. On rencontre ainsi cette notion peu orthodoxe chez des auteurs proches de la théorie néo-classique standard comme Breton et Wintrobe (1986) qui préservent l'hypothèse de rationalité des agents. Chez eux, la confiance repose sur la répétition de relations bilatérales et sur le fait que les agents redoutent des sanctions (non juridiques) s'ils ne respectent pas leurs engagements. La mise en oeuvre de la confiance repose sur une procédure d'actualisation : on agit aujourd'hui en fonction de ce qui est attendu du futur, ce qui est typique du raisonnement standard.

D'autres travaux remettent en cause cette vision en rejetant tout d'abord l'hypothèse de rationalité parfaite des agents et en proposant l'idée d'une appréhension enrichie des motivations des agents. Brousseau (1996) par exemple propose la notion d'"*opportunisme limité*", pendant de la rationalité limitée qui exprime le fait que toute stratégie opportuniste n'est pas gagnante ou bénéfique du fait des risques qu'elle comporte. La rationalité de l'agent est limitée, il ne peut donc appréhender toutes les conséquences d'un tel comportement, d'où la notion de risque. La confiance repose alors sur le fait que l'agent économique a un intérêt à tenir ses engagements. En outre, l'agent est averse à l'incertitude que provoquerait la rupture du contrat s'il venait à renier ses engagements (Brousseau, 1993). En théorie des jeux, la notion de confiance est traitée dans le cadre d'une pluralité des motivations des agents économiques (Kreps, Wilson, 1982, Sen, 1985). La pluralité des motivations et l'hétérogénéité des agents qui en découle font que la notion de confiance se rapproche de la définition courante, c'est-à-dire que l'on va pouvoir faire confiance à autrui même si cette personne n'a pas d'intérêt (apparent) à respecter ses engagements. Dans ce cas, la confiance est liée à des éléments tacites ou construits socialement, ce qui est plus intéressant que la notion d'intérêt pur et simple.

L'appel à la notion de confiance dans un cadre théorique standard nous semble poser problème. En effet, l'hypothèse de rationalité parfaite ou substantielle rend les comportements tout à fait prévisibles (Brousseau et alii, 1997). Dans ce cas, on peut se demander si la notion de confiance est bien utile. En revanche, dès lors qu'on admet l'hypothèse de rationalité limitée, c'est-à-dire l'existence d'une information imparfaite et asymétrique, la question de la confiance devient tout à fait intéressante et légitime. C'est donc la première condition d'existence de la confiance : elle est indissociable de l'hypothèse de rationalité limitée des agents, et d'incertitude radicale.

La deuxième condition est liée à la première. Dès lors que l'hypothèse de rationalité substantielle est levée, et si on admet que l'action économique ne s'opère pas seulement par le biais des marchés mais également dans des organisations, les formes de coordination deviennent multiples. Là où l'économiste ne connaissait que le prix, on rencontre aujourd'hui des dispositifs multiples de coordination : routines, règles, conventions, etc... (Reynaud, 1998-b). Mais toutes les formes de coordination mises en place ou qui émergent de la coopération pour l'encadrer ou la réguler ont la spécificité d'être incomplètes (Favereau, 1997). En lien avec l'hypothèse de rationalité limitée, il est impossible de prévoir ou de concevoir toutes les situations qui peuvent surgir au cours de l'activité. Les règles ou les contrats sont incomplets, ce qui signifie qu'à un moment donné, l'aboutissement de la coopération devra peut-être reposer sur un mécanisme non contractuel ou non régulé de façon formelle. Ce mécanisme peut être la confiance.

Avec ces deux conditions, incertitude radicale et rationalité limitée d'une part, et incomplétude des règles d'autre part, on a là les deux raisons pour lesquelles on a besoin de faire confiance, et d'un point de vue théorique, cela justifie l'intrusion de la notion de confiance dans le raisonnement économique. Mais ces conditions permettent seulement de justifier la nécessité de la confiance. Il nous semble intéressant d'avoir une vision positive de la confiance, c'est-à-dire à quelles conditions est-il possible de faire confiance à autrui (compte tenu d'ailleurs de l'hypothèse de rationalité limitée et d'incomplétude des règles) ? Il devient alors nécessaire d'avoir une vision polyforme et contextualisée de la confiance, ce qui signifie qu'elle est empiriquement construite. Les conditions d'existence de la confiance sont alors articulées à sa nature et à ses fondements (aux supports de la relation).

### *3.2.2. Comment peut-on faire confiance ?*

La question des conditions des différentes formes de confiance repose sur la possibilité de fonder cette confiance. Dans le cas du CMM, nous avons distingué deux grandes formes de confiance. L'une reposait sur des éléments implicites, qui n'apparaissent pas de prime abord. Il s'agit d'une confiance qu'on peut qualifier de tacite, mais qui s'enracine dans des conventions sociales intériorisées par les acteurs. Au cours de la première période de l'histoire de la banque, cette confiance entre l'institution et les usagers qui semble évidente, est en fait bâtie sur des relations interpersonnelles. On a donc une combinaison de deux types de confiance : confiance tacite (au sens de Reynaud, 1998-a) et confiance personnelle (Brousseau et alii, 1997). A cela s'ajoute des formes de confiance organisationnelle ainsi que nous l'avons vu.

Il importe alors de se demander quelles sont les conditions d'existence de la confiance tacite ou personnelle. En effet, au cours de la seconde période de l'histoire du CMM, les formes de coordination (à l'intérieur de l'organisation) et d'échange avec les usagers se durcissent. On passe à une confiance technique, voire à de la défiance. On peut interpréter cela comme le fait que la confiance tacite ou personnelle n'est plus possible. Qu'est-ce qui a disparu entre les deux périodes au CMM ?

Nous avons identifié trois fondements (trois supports) de la confiance au CMM au cours de la première période : l'existence d'un common knowledge, la possibilité d'apprentissages et la proximité (l'existence de nombreuses relations interpersonnelles). Ainsi, les individus qui s'inscrivent dans la relation possèdent un certain nombre d'attributs (ils appartiennent à la même famille politique, religieuse, ou à la même famille tout court ; ils ont des parcours militants qui rend visible leur attachement à l'intérêt général ; etc...) qui les rendent dignes de confiance. De plus, les apprentissages qui contribuent à nouer la confiance se font dans des lieux clairement repérables (les assemblées générales, les conseils d'administration). Or, au cours du temps, soit les individus perdent ces attributs (les nouveaux venus sont des inconnus), soit ceux-ci ne constituent plus une "grandeur" pour les partenaires de la relation (ceux qui viennent au CMM n'y viennent plus parce qu'il est mutuel, la notion d'intérêt général leur est donc relativement indifférente), soit les lieux d'apprentissage perdent de leur substance (les usagers sont de plus en plus des clients et non plus des sociétaires, ils ne participent donc plus à la vie collective).

On voit tout d'abord de façon triviale l'importance de la *taille* de l'organisation sur la possibilité de fonder une confiance "personnelle". On sait depuis longtemps que cette variable joue un rôle sur la nature de la coordination au sein des organisations (Mintzberg, 1982). Elle exerce également son influence dans le cas de l'établissement de la confiance. On constate ensuite que les fondements et les conditions d'existence sont fortement liés voire se recouvrent. Ainsi, sans common knowledge, il n'y a pas de possibilité de confiance personnelle ou tacite. Les individus peuvent se faire réciproquement confiance s'ils appartiennent au même monde dans lequel ils établissent les mêmes échelles de valeur. Enfin, lorsque les possibilités d'apprentissage réciproque diminuent, c'est un vecteur puissant et durable de la confiance qui disparaît. En effet,

comme le souligne justement B. Reynaud (1998-a), l'irréversibilité au sens que lui ont donné les économistes, c'est-à-dire l'impossibilité de revenir à l'état antérieur (Boyer, Chavance, Godard, 1991) est une condition de la stabilité de la confiance. Et l'apprentissage est par nature irréversible (Mendez, 1994, 1997), car les formes qu'il prend et ce à quoi il aboutit est nécessairement lié aux états antérieurs de l'organisation et de la situation des acteurs. L'apprentissage d'une relation de confiance (cela ne veut pas dire qu'il y a intention de créer de la confiance mais que la coopération ou l'échange durable aboutit à construire une connaissance du comportement de l'autre qui créera un climat de confiance) est un processus très puissant au sens où la connaissance à laquelle il conduit permet d'économiser des dispositifs qui garantissent que l'autre se comportera bien comme on l'attend. Cela veut dire que lorsque ces mécanismes ou attributs sont absents, les agents économiques auront besoin de *s'assurer*, de trouver des garanties. On sort complètement de la confiance tacite qui repose sur l'incorporation de normes sociales et même de la confiance organisationnelle qui repose en partie sur des apprentissages.

Au CMM, au cours de la première période, la confiance organisationnelle est en partie informelle, ou plutôt elle repose sur des engagements implicites fondés sur des règles explicites. Dans la seconde période, règles et engagements sont explicites. La confiance organisationnelle se double de garanties techniques parce que toutes les règles qui permettraient le fonctionnement du modèle ne sont plus appliquées (exemple : le sociétariat). On voit ainsi apparaître le fait qu'une condition d'existence de la confiance organisationnelle est l'application de toutes les règles qui la fondent, sans quoi, la construction est bancal et peut nécessiter d'autres supports (formalisés, normatifs, techniques), ce qui est tout à fait repérable au CMM.

On a distingué au CMM confiance organisationnelle tacite et confiance organisationnelle technique. La première s'appuyant sur des relations interpersonnelles (une confiance personnelle) et des règles qui produisent des engagements sur la base d'un univers commun de jugement. Il y a donc plusieurs types de confiance organisationnelle et leurs conditions d'existence sont distinctes. Les conditions d'existence de la confiance organisationnelle tacite sont beaucoup plus restrictives que pour la seconde, cette dernière étant permise par des normes techniques (on est dans le domaine de l'assurance).

Nature, fondements et conditions de la confiance sont donc largement articulés. Il faut cesser de voir la confiance comme un mécanisme de coordination unique. Elle est polyforme, et ses conditions d'existence dépendent de la forme qu'elle prend suivant les organisations et les individus qu'elle engage.

### **3.3. *Qu'est-ce que la confiance ?***

Finalement, après avoir analysé ses formes et ses conditions d'existence, qu'est-ce que la confiance ? Pour l'économiste ou le gestionnaire, se fier (!) aux définitions des dictionnaires est bien entendu largement insuffisant, notamment parce que dans la langue française, la confiance est entendue comme un état (Capet, 1998). On serait ainsi confiant ou pas. Mais, l'observation d'une organisation comme le CMM montre bien qu'une telle conception de la confiance est inadaptée à l'analyse.

Tout d'abord, une conception statique de la confiance (la confiance-état) ne peut rendre compte des relations interindividuelles ou entre une organisation et des individus. En effet, nous avons insisté sur le fait que la confiance se fonde sur des apprentissages, qu'elle est en partie le fruit de l'expérience ou de l'incorporation de règles et normes sociales. Définir la confiance comme un état, c'est s'interdire de comprendre la manière dont elle se construit. Nous préférons donc en donner une vision dynamique et la définir comme un *processus* rejoignant en cela les

propositions de Lorentz ou de Karpik. En effet, Lorentz (1996) considère que la confiance s'établit à travers un processus d'apprentissage qui se réalise au cours des coopérations. Mais, dès lors que le sentiment de confiance envers le partenaire incite à davantage de coopération, laquelle renforce la confiance grâce aux apprentissages réalisés, il est extrêmement difficile de distinguer le résultat du processus. De la même façon, lorsque Karpik (1996) avance le fait que la confiance permet de transformer des engagements problématiques en engagements crédibles, on est amené à faire le même raisonnement. La confiance n'est pas uniquement le résultat, c'est le processus même par lequel les acteurs construisent la coopération.

La définition que propose B. Reynaud (1998-a) peut être réinterprétée dans ce sens. Selon elle, la confiance est *"une relation de délégation qui est fondée sur une anticipation du comportement du délégataire"* (p. 1458). L'utilisation du terme relation implique l'existence d'une durée minimale. Une relation n'est pas instantanée, elle s'établit au cours du temps, et c'est la qualité de cette relation qui va permettre de fonder la confiance. Mais pour B. Reynaud, le temps n'intervient explicitement que dans les conditions de stabilité de la confiance. Distinguant trois formes de confiance (contractuelle, tacite, organisationnelle), elle considère que ces formes de confiance vont avoir des degrés de stabilité distincts selon le type d'irréversibilités qu'elles construisent. Ainsi, plus les irréversibilités sont importantes (cas de la confiance tacite et organisationnelle), plus la confiance peut être stable. Il nous semble que plus qu'une condition de stabilité, *c'est la nature même de la relation de confiance de construire des irréversibilités*. Bien entendu, il est nécessaire de distinguer selon la nature de la confiance. Lorsque la confiance se fonde sur des règles (confiance organisationnelle), sur des normes sociales ou un "common knowledge" (confiance tacite) et/ou résulte de l'expérience (d'apprentissages), la confiance est créatrice d'irréversibilités car l'engagement dans la relation aboutit à ce que les individus vont délaisser des comportements jugés trop opportunistes. L'inscription dans une relation de confiance oriente les choix des individus vers un type d'action conforme à ce que le partenaire attend d'eux. Dans le cas où les supports de la confiance sont de nature technique, objective, définis de manière contractuelle et garantis par l'existence de sanctions, la création d'irréversibilités est faible puisque le risque de comportement opportuniste est uniquement limité par la contrainte. Cette distinction entre les différents types de confiance selon le degré d'irréversibilité créé nous incite à nous interroger sur les statuts respectifs de la confiance et de l'intérêt ou du calcul.

Williamson (1993) affirme que la confiance est un concept inutile à partir du moment où le calcul est possible. Il nous semble qu'il s'agit là d'une erreur de jugement sur la nature respective de la confiance et de l'intérêt. La confiance et l'intérêt n'appartiennent pas au même registre de comportement. Lorsqu'on s'interroge sur l'intérêt à coopérer, cela revient à se demander pourquoi les individus coopèrent. Tandis que la confiance relève plutôt de la modalité de la coopération, donc comment se réalise la coopération. Intérêt et confiance ne s'excluent pas. On peut même aller jusqu'à avancer que l'intérêt est toujours présent, mais il faut alors lui donner une définition élargie, qui ne se réduise pas à la recherche de maximisation des gains. Le CMM en donne un très bon exemple. On peut montrer qu'à toutes les périodes, les individus qui s'adressent à la banque ont un intérêt à le faire : ils vont pouvoir cumuler plusieurs types de placements, ils vont y trouver des taux plus avantageux, ou ils bénéficieront de services adaptés à leur situation propre. Mais, selon les périodes, la confiance se construit sur des bases distinctes : proximité, réseau de relations, caractère mutuel et donc légitimité du projet dans un premier temps ; garanties techniques assises sur une batterie d'instruments financiers et professionnalisation de l'institution dans un deuxième temps. Il faut donc bien distinguer ce qui relève de la motivation des personnes à coopérer, à entrer dans une relation d'échange, et ce qui relève de la possibilité de déléguer une partie de son pouvoir ou de son autorité à autrui. La confiance n'intervient que dans le deuxième cas.

Accepter de faire confiance à son partenaire ou être contraint de lui faire confiance revient à se mettre dans une position de vulnérabilité. Cette posture n'est pas toujours consciente, en particulier lorsque la confiance se construit à partir d'éléments normatifs, tacites. Mais, dans tous les cas, il existe un risque que la confiance ne soit pas honorée, que les engagements ne soient pas tenus. Selon les cas, la confiance est un mécanisme conscient, un acte délibéré mais contraint, dans lequel le risque de défaut est explicité, voire peut être (à défaut d'être calculé) soumis à évaluation ou appréciation. La construction de la confiance s'opère par le biais de garanties objectives, soumises à l'expérience, qui vont permettre de réduire la vulnérabilité et d'assurer un certain niveau de sécurité. Dans d'autres cas, la confiance résulte d'un processus de socialisation, qui n'est pas aussi explicite. La recherche de garanties et de sécurité ne s'exprime pas clairement car l'individu n'en a pas besoin. Il a incorporé le fait que son partenaire va obéir à un certain nombre de règles car par ailleurs il donne des signaux de sa moralité. C'est là qu'intervient le rôle des règles sociales ou organisationnelles, le rôle des relations personnelles et l'existence d'un common knowledge. Mais, ces engagements implicites n'excluent jamais la notion d'intérêt de la relation.

On peut donc avoir une définition restrictive de la confiance. Lorsque cette dernière s'appuie sur des éléments objectifs, techniques, il s'agit d'une prise de risque calculée et limitée par des garanties. On peut avoir une vision élargie et dynamique de la confiance reposant sur la construction d'apprentissages et d'irréversibilités. Mais, ce qu'il est important de souligner c'est que la construction de la confiance relève de la nature de la coordination possible entre les partenaires, alors que la recherche d'intérêt relève de la motivation des individus à l'échange. C'est la raison pour laquelle Williamson ne peut exclure la confiance à partir du moment où le calcul est possible. C'est en outre nier le caractère social, "encastré" de toute transaction économique. La confiance peut donc être garantie par des dispositifs de jugement ou des dispositifs de promesse (Karpik, 1996). Mais, quelle que soit la nature du dispositif, quel que soit le nom qu'on lui donne, ils ne se substituent pas à l'intérêt. Au contraire, l'intérêt à coopérer est même nécessaire pour que la coopération existe, mais l'existence d'intérêts convergents ne suffit pas à comprendre la nature de la coopération.

## **Conclusion**

L'analyse du cas du CMM montre bien que la confiance n'a rien à voir avec un phénomène émotionnel. La confiance résulte de constructions sociales complexes, multiples, contextualisées, socialement encadrées. Les fondements de la confiance dans un échange de type économique peuvent changer au cours du temps, en fonction d'éléments endogènes aux participants ou d'éléments exogènes qui vont modifier les comportements ou les attributs des participants à l'échange. Cette multiplicité des formes ou des supports de la confiance expliquent qu'on puisse poser des conditions d'existence de la confiance différentes suivant son mode de construction. Il existe néanmoins une condition qui demeure intangible, c'est l'existence d'une incertitude radicale, liée à l'hypothèse de rationalité limitée des individus. Enfin nous soutenons que l'on ne peut opposer confiance et intérêt ou confiance et calcul, car il s'agit de registres d'action distincts. L'intérêt ou le calcul relèvent de la motivation des individus à entrer dans une relation de coopération ou d'échange tandis que la confiance relève de la forme (de la nature) que peut prendre cette relation.

## **Bibliographie**

Anheier H. (1995), "Pour une révision des théories économiques du secteur sans but lucratif", *Recma*, n°257.

- Bidault F. (1998), "Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°8-9/1998.
- Billand P. (1998), "Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie", *Revue d'Economie Industrielle*, n°84, 2ème trimestre.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *Les économies de la grandeur*, Gallimard.
- Boyer R., Chavance B., Godard O. (1991), "La dialectique réversibilité-irréversibilité : une mise en perspective", *Les figures de l'irréversibilité en économie*, sous la direction de R. Boyer, B. Chavance, O. Godard, Editions de l'EHESS, Paris.
- Breton A., Wintrobe R. (1986), "Organizational Structure and Productivity", *American Economic Review*, volume 76, n°3, june.
- Brousseau E. (1993), "La théorie des contrats : une revue", *Revue d'Economie Politique*, n° 1, janvier-février.
- Brousseau E. (1996), "Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises", in Ravix J.L. (sld), GDR d'Economie industrielle, *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Editions du CNRS, Coll. Recherche et Entreprise, Paris.
- Brousseau E., Geoffron P., Weinstein O. (1997), "Confiance, connaissance et relations inter-firmes", in Guilhon et alii ( dir.), *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris.
- Capet M. (1998), "La confiance des salariés dans le patron", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°8-9/1998.
- Charreaux G. (1998), "Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°8-9/1998.
- Crédit Mutuel (CCCM) (1991), *Histoire du Crédit Mutuel*, 47 p.
- Eymard-Duvernay F. (1990), "Modèles d'entreprises et ajustement des politiques d'emploi", *La lettre d'information du CEE*, n°16, juin.
- Favereau O.(1994), "Règles, organisation et apprentissage collectif : un paradigme standard pour trois théories orthodoxes", in Orleans (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.
- Favereau O.(1997), "L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution", in Reynaud B.(dir.), *Les limites de la rationalité*, Tome 2, Les figures du collectif, Coll. Recherches, La Découverte, Paris.
- Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, n° 91.
- Granovetter M. (1994), "Les institutions économiques comme construction sociale", in Orléans A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.



- Ioazia J. (1994), *Le Crédit Mutuel Méditerranéen : une banque, un mouvement*, mémoire de DHEPS, Collège Coopératif, Aix-en-Provence.
- Karpik L. (1998), "La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson", *Revue Economique*, volume 49, n°4.
- Kreps D., Wilson R. (1982), "Reputation and Imperfect Information", *Journal of Economic Theory*, 27.
- Lorenz E. (1996), "Confiance, contrats et coopération économique", *Sociologie du travail*, n°4/96.
- Marchesnay M. (1998), "Confiance et logiques entrepreneuriales", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°8-9/1998.
- Mendez A. (1994), *L'internationalisation comme processus de création de ressources : diversité et cohérence des trajectoires d'entreprises*, thèse pour le doctorat en Sciences Economiques, LEST/CNRS, Université d'Aix-Marseille 2.
- Mendez A. (1997), "Multinationalisation : la dynamique organisationnelle", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n°116.
- Mendez A., Richez-Battesti N. (1997), *Les vingt ans du Crédit Mutuel Méditerranéen, quelles stratégies d'adaptation pour une banque régionale mutualiste ?* Rapport pour le compte du CMM, juillet, 175 p.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisations.
- Orléan A. (1994), "Sur le rôle de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand", *Revue du MAUSS : A qui se fier*, n°4, Paris.
- Reynaud B. (1998-a), "Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial", *Revue Economique*, volume 49, n°6, novembre.
- Reynaud B. (1998-b), "Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective", *Sociologie du Travail*, n°4-98.
- Sen A. (1985), "Goals, Commitment, and Identity", *Journal of Law, Economics, and Organization*, volume 1, n°2, Fall.
- Servet J-M. (1994), "Paroles données : le lien de confiance", *Revue du MAUSS : A qui se fier?*, n°4, 2<sup>ème</sup> semestre.
- Simmel G. (1987), *Philosophie de l'argent*, Coll. Sociologie, PUF.
- Thévenot L (1991), *La trame des organisations : des formes élémentaires de coordination*, document de travail, CEE, octobre, 19 p.
- Williamson O.E. (1993), "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, volume XXXVI, avril.